

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA
(Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah
Kabupaten Wonogiri)**



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata I pada
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

Oleh:

**BANGUN NUR CAHYA DWI ATMOJO
B 200 130 318**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2018**

**“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA”**

(Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Wonogiri)

PUBLIKASI ILMIAH


Oleh :

BANGUN NUR CAHYA DWI ATMOJO

B 200 130 318

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mujiyati', is written over a large, stylized 'X' mark.

(Dra. Mujiyati, M.Si)

HALAMAN PENGESAHAN

**“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA”
(Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Wonogiri)**

Yang ditulis oleh:

BANGUN NUR CAHYA DWI ATMOJO
B 200 130 318

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Pada Hari Selasa, 7 Agustus 2018
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Dewan Penguji:

1. Dra. Mujiyati, M.Si

(Ketua Dewan Penguji)

2. Drs. M. Abdul Aris, M.Si

(Anggota I Dewan Penguji)

3. Eny Kusumawati, S.E, MM, Ak

(Anggota II Dewan Penguji)

(.....)

(.....)

(.....)

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surakarta

(Dr. Syamsudin, M.M.)
NIDN. 0017025701

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam publikasi ilmiah ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 08 Agustus 2018

Yang menyatakan



BANGUN NUR CAHYA D.A

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA
(Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Wonogiri)**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, penghargaan, hukuman dan penyempurnaan sistem administrasi terhadap anggaran berbasis kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Wonogiri. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil pada Organisasi Perangkat Daerah bagian perencanaan dan keuangan Kabupaten Wonogiri yang ditempatkan pada Badan, Dinas dan Kantor kecuali Kecamatan. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan jumlah 125 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja, sedangkan kualitas sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, penghargaan, hukuman dan penyempurnaan sistem administrasi tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja.

Kata Kunci: kualitas sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, penghargaan, sanksi, penyempurnaan sistem administrasi dan anggaran berbasis kinerja.

Abstract

This study aims to analyze the influence of human resource quality, leadership style, organizational commitment, reward, punishment and perfection of administrative system to the implementation of performance-based budgeting . Population in this research is Civil Servant at Organization of Regional Device in District Wonogiri. The sample used in this research is Civil Servant at Organization of Regional Devices of planning and finance of District Wonogiri placed on Agency, Department and Office except Sub District. Sampling was done by using purposive sampling method with 125 respondents. Method used in this research is multiple linear regression. The results showed that organizational commitment has influence on performance-based budget, while the quality of human resources, leadership style, reward, punishment and improvement of administration system have not influence on performance-based budgeting.

Keywords: *quality of human resources, leadership style, organizational commitment, reward, punishment, perfection of administration system and Performance-Based Budgeting.*

1. PENDAHULUAN

Perkembangan reformasi sektor publik yang begitu dinamis saat ini tidak dapat dilepaskan dari tuntutan masyarakat yang melihat secara kritis buruknya kinerja pemerintah dalam mengelola sumber daya publik. Perubahan suatu

sistem politik, sosial, dan kemasyarakatan serta ekonomi yang dibawa oleh arus reformasi telah menimbulkan tuntutan yang beragam terhadap pengelolaan pemerintah yang baik (Asmadewa, 2006). Kondisi ini mendorong berkembangnya perlunya reformasi keuangan dan anggaran agar pengalokasian anggaran lebih berorientasi pada kepentingan publik melalui Anggaran Berbasis Kinerja (Fitri, dkk 2013).

Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 dan Nomor 33 Tahun 2004, membawa konsekuensi bagi daerah dalam bentuk pertanggungjawaban atas pengalokasian dana yang dimiliki dengan cara yang efektif dan efisien. Pemerintah daerah perlu melakukan pengelolaan dana publik yang didasarkan pada konsep dasar anggaran berbasis kinerja (*performance budgeting system*).

Menurut Mardiasmo (2002) anggaran dengan pendekatan kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang ada di anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian

tujuan dan sasaran pelayanan publik. Bagi Negara Indonesia sendiri, implementasi anggaran berbasis kinerja atau dalam Permendagri No.13 tahun 2006 disebut dengan anggaran pendekatan prestasi kerja merupakan pendekatan yang relatif baru diterapkan dalam sistem penganggaran di Indonesia. Sistem penganggaran berbasis kinerja diterapkan pemerintah dalam upaya merespon tingginya tuntutan kebutuhan peningkatan kualitas layanan publik transparansi, dan akuntabilitas publik.

Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap biaya yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan manfaat yang dihasilkan. Manfaat tersebut didiskripsikan pada seperangkat tujuan dan dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja (Hariyadi, 2015)

Hal yang paling penting dalam menghadapi implementasi perubahan sistem penganggaran adalah permasalahan kualitas sumber daya manusia. (Azhar, 2007) mendefinisikan sumber daya manusia merupakan pilar

penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut. Ada dua elemen mendasar yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia yaitu tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja (Izzaty, 2011 dalam Fitri dkk, 2013). Untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan, sehingga sumber daya manusia yang tersedia mampu untuk menjalankan tugas pokoknya dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik

Selain itu gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi juga merupakan implementasi yang mampu mendorong meningkatnya penerapan anggaran berbasis kinerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007)

Sedangkan komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Mowday et al., 1979 dalam Fitri dkk, 2013). Komitmen organisasi yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikiran positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya.

Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) juga diharapkan mampu memberikan dorongan akan meningkatnya efisiensi operasional organisasi. Penghargaan merupakan suatu kinerja yang telah di capai seseorang yang merupakan perangsangan atau motivasi yang kuat (Siswanto, 2005:269). Sanksi adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan (Pradana, 2014).

Menurut Been Lee (1970) dalam Alfatih (2004) tujuan penyempurnaan sistem administrasi adalah untuk meningkatkan keteraturan, menyempurnakan metode, serta meningkatkan *working performance*. (Bastian 2006),

penyusunan anggaran berbasis kinerja membutuhkan suatu sistem administrasi publik yang telah ditata dengan baik, konsisten dan terstruktur sehingga kinerja anggaran dapat dicapai berdasarkan ukuran-ukuran yang telah ditetapkan. Demikian pula menurut (Tjokroamidjojo 1985) dalam (Sinaga 2008) bahwa reformasi administrasi perlu ditujukan pada penyempurnaan administrasi untuk mendukung pembangunan daerah.

Beberapa penelitian tentang Anggaran Berbasis Kinerja telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya yaitu, Nawastri dan Abdul (2015) meneliti tentang analisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja dengan hasil kompetensi sumber daya manusia, informasi, penggunaan anggaran, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektifitas anggaran berbasis kinerja, sedangkan orientasi tujuan dan komitmen tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

Penelitian Fitri *et al.* (2013) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward* dan *punishment* terhadap anggaran berbasis kinerja penelitian dilakukan di SKPD Kabupaten Lombok Barat menemukan gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia dan reward berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja, sedangkan komitmen organisasi dan punishment tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja.

Sedangkan penelitian Yandara dan Sutisna (2013) tentang penyusunan APBD berbasis kinerja menyimpulkan bahwa komitmen dari seluruh komponen organisasi, penyempurnaan sistem administrasi, sumber daya yang cukup tidak berpengaruh signifikan terhadap APBD berbasis kinerja, sedangkan variabel reward dan punishment berpengaruh signifikan terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja.

Selanjutnya penelitian Achyani dan Cahya (2011) yang meneliti mengenai pengaruh sumber daya manusia, informasi, dan orientasi tujuan terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja memiliki hasil dimana sumber daya manusia dan informasi berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran

berbasis kinerja, sedangkan orientasi tujuan tidak berpengaruh terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja. Sedangkan menurut penelitian Pradana, dkk 2014 variabel *reward* berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, sedangkan variabel ketersediaan sumber daya, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, remunerasi serta *punishment* tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Fitri *et al.* (2013) tentang pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) terhadap anggaran berbasis kinerja. Kemudian peneliti menambahkan satu variabel independen yaitu penyempurnaan sistem administrasi dan melakukan penelitian pada satuan kerja perangkat daerah kabupaten Wonogiri.

2. METODE

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan melakukan uji hipotesis. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individual (Pegawai Negeri Sipil pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Wonogiri yang ditempatkan pada Badan, Dinas dan Kantor kecuali Kecamatan yang terkait dengan penerapan anggaran berbasis kinerja yang secara struktural bertanggung jawab dan terlibat dalam penyusunan anggaran). Data penelitian diambil dari sampel suatu populasi dikumpulkan dengan melakukan survey melalui instrument kuesioner di lapangan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

3.1.1 Uji Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan rumus korelasi *product moment person*, jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti item valid. Sebaliknya $r_{hitung} < r_{tabel}$ berarti item tidak valid (Ghozali, 2011:47). Uji validitas dilakukan dengan melakukan uji korelasi antara pernyataan masing-masing variabel dengan skor total (*item total corelation*). Ringkasan hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Variabel Sumber Daya Manusia

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
KSDM1	0,604	0,240	Valid
KSDM2	0,551	0,240	Valid
KSDM3	0,531	0,240	Valid
KSDM4	0,4820	0,240	Valid
KSDM5	0,401	0,240	Valid
KSDM6	0,384	0,240	Valid
KSDM7	0,536	0,240	Valid
KSDM8	0,456	0,240	Valid
KSDM9	0,560	0,240	Valid

Hasil uji validitas terhadap variabel kualitas sumber daya manusia pada tabel di atas menunjukkan koefisien korelasi antara skor pernyataan dengan skor total (*item total corelation*), semua item pernyataan valid, karena memiliki r_{hitung} lebih dari r_{tabel} .

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
GK1	0,392	0,240	Valid
GK2	0,568	0,240	Valid
GK3	0,750	0,240	Valid
GK4	0,624	0,240	Valid
GK5	0,754	0,240	Valid
GK6	0,611	0,240	Valid

Hasil uji validitas terhadap variabel gaya kepemimpinan pada tabel di atas menunjukkan koefisien korelasi antara skor pernyataan dengan skor total (*item total corelation*), semua item pernyataan valid, karena memiliki r_{hitung} lebih dari r_{tabel} .

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
KO1	0,616	0,240	Valid
KO2	0,526	0,240	Valid
KO3	0,685	0,240	Valid
KO4	0,662	0,240	Valid
KO5	0,776	0,240	Valid
KO6	0,657	0,240	Valid
KO7	0,852	0,240	Valid
KO8	0,800	0,240	Valid

KO9	0,556	0,240	Valid
KO10	0,513	0,240	Valid

Hasil uji validitas terhadap variabel komitmen organisasi pada tabel di atas menunjukkan koefisien korelasi antara skor pernyataan dengan skor total (*item total corelation*) semua pernyataan memiliki r_{hitung} lebih dari r_{tabel} , maka dapat dikatakan bahwa semua pernyataan untuk mengukur variabel tersebut dinyatakan valid.

Tabel 4.
Hasil Uji Validitas Variabel Penghargaan

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P1	0,840	0,240	Valid
P2	0,891	0,240	Valid
P3	0,720	0,240	Valid

Hasil uji validitas terhadap variabel penghargaan pada tabel di atas menunjukkan koefisien korelasi antara skor pernyataan dengan skor total (*item total corelation*) semua pernyataan memiliki r_{hitung} lebih dari r_{tabel} , maka dapat dikatakan bahwa semua pernyataan untuk mengukur variabel tersebut dinyatakan valid.

Tabel 5.
Hasil Uji Validitas Variabel Sanksi

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
S 1	0,888	0,240	Valid
S 2	0,853	0,240	Valid
S 3	0,598	0,240	Valid

Hasil uji validitas terhadap variabel sanksi pada tabel di atas menunjukkan koefisien korelasi antara skor pernyataan dengan skor total (*item total corelation*) semua pernyataan memiliki r_{hitung} lebih dari r_{tabel} , maka dapat dikatakan bahwa semua pernyataan untuk mengukur variabel tersebut dinyatakan valid.

Tabel 6.
Hasil Uji Validitas Variabel Penyempurnaan Sistem administrasi

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
PSA1	0,642	0,240	Valid
PSA2	0,4000	0,240	Valid
PSA3	0,816	0,240	Valid
PSA4	0,784	0,240	Valid
PSA5	0,656	0,240	Valid

PSA6	0,286	0,240	Valid
------	-------	-------	-------

Hasil uji validitas terhadap variable penyempurnaan sistem administrasi pada tabel di atas menunjukkan koefisien korelasi antara skor pernyataan dengan skor total (*item total corelation*) semua pernyataan memiliki r_{hitung} lebih dari r_{tabel} , maka dapat dikatakan bahwa semua pernyataan untuk mengukur variabel tersebut dinyatakan valid.

Tabel 7.
Hasil Uji Validitas Variabel Anggaran Berbasis Kinerja

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
ABK1	0,694	0,240	Valid
ABK2	0,668	0,240	Valid
ABK3	0,657	0,240	Valid
ABK4	0,644	0,240	Valid
ABK5	0,809	0,240	Valid
ABK6	0,769	0,240	Valid
ABK7	0,711	0,240	Valid

Hasil uji validitas terhadap variable anggaran berbasis kinerja pada tabel di atas menunjukkan koefisien korelasi antara skor pernyataan dengan skor total (*item total corelation*) semua pernyataan memiliki r_{hitung} lebih dari r_{tabel} , maka dapat dikatakan bahwa semua pernyataan untuk mengukur variabel tersebut dinyatakan valid.

3.1.2 Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60 (Ghozali, 2011:41-42). Hasil uji reliabilitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 8..

Tabel 8.
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	<i>Cronbach'salph a</i>	Keterangan
Kualitas sumber daya manusia	0,626	reliabel
Gaya kepemimpinan	0,646	reliabel
Komitmen organisasi	0,872	reliabel
Penghargaan	0,746	reliabel

Sanksi	0,697	reliabel
Penyempurnaan sistem administrasi	0,637	reliabel
Anggaran berbasis kinerja	0,822	reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas terhadap semua variabel dengan menggunakan *cronbach alpha* bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,60 maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian ini dikatakan reliabel.

3.1.3 Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas Data

Dalam penelitian ini uji normalitas dengan menggunakan uji *One Kolmogorov-Smirnov* dalam melakukan uji normalitas data. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada table 9.

Tabel 9
Hasil Uji Normalitas Data

	Unstandardized Residual
Kolmogorov-SmirnovZ	0,474
Asymp.Sig.(2-tailed)	0,978
Keterangan	Normal

Dari data di atas diketahui bahwa nilai *Asymp.Sig.(2-tailed)* atau *probability* sebesar 0,978, nilai tersebut lebih besar dari 0,05 maka data penelitian berdistribusi normal.

2) Uji Multikolinearitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi berganda dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* di atas 0,1 dan VIF di bawah 10 maka model tersebut bebas dari multikolinearitas (Ghozali.2011:106). Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada table 10.

Tabel 10
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF Keterangan
Kualitas Sumber daya manusia	0.643	1.555Bebas Multikolinearitas
Gaya kepemimpinan	0.564	1.772Bebas Multikolinearitas
Komitmen organisasi	0.443	2.256Bebas Multikolinearitas
Penghargaan	0.622	1.607Bebas Multikolinearitas
Sanksi	0.627	1.594Bebas Multikolinearitas
Penyempurnaan Sistem administrasi	0.790	1.265Bebas Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas pada model penelitian di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* > 0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa model tidak terjadi multikolinearitas.

3) Uji Heteroskedastisita

Hasil uji heteroskedastisitas dengan uji *Glajser* dapat ditunjukan dalam table 11

Tabel 11
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	p-value	Keterangan
Kualitas sumber daya	0.896	Bebas Heteroskedastisitas
Gaya kepemimpinan	0.852	Bebas Heteroskedastisitas
Komitmen organisasi	0.311	Bebas Heteroskedastisitas
Penghargaan	0.427	Bebas Heteroskedastisitas
Sanksi	0.765	Bebas Heteroskedastisitas
Penyempurnaan sistem administrasi	0.875	Bebas Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan dalam table 4.18. tersebut dapat dijelaskan bahwa semua variabel bebas menunjukkan nilai *p-value* lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel, bebas dari heteroskedastisitas.

3.1.4 Hasil Pengujian Hipotesis

1) Hasil Regresi Linier Berganda

Hasil pengolahan data dengan bantuan komputer program SPSS versi 17 dapat dilihat pada table 12.

Tabel 12
Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t _{hitung}	p-value
Konstanta	8.360	2.194	0.032
Kualitas sumber daya manusia	0.091	0.947	0.347
Gaya kepemimpinan	-0.074	-0.614	0.541
Komitmen organisasi	0.216	2.855	0.006
Penghargaan	0.389	1.891	0.064
Sanksi	0.335	1.860	0.068
Penyempurnaan sistem administrasi	0.048	0.407	0.685
R ² = 0,410	F _{hitung} = 6,943		
Adjusted R ² = 0,351	Sig = 0,000		

$$ABK = 8,360 + 0,091KSDM - 0,074GayaKp + 0,216KmtOrga + 0,389Peng + 0,335Sanksi + 0,048PenySisAdmin + \epsilon$$

2) Uji Fit Model (Uji F)

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai F_{hitung} (6,943) lebih besar dari F_{tabel} (2,260) dengan $p-value < 0,05$, jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, penghargaan, sanksi dan penyempurnaan sistem administrasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Selain itu dengan melihat nilai signifikan kurang dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa model penelitian fit (*goodness of fit*).

3) Koefisien Determinasi (R^2)

Serta hasil perhitungan untuk nilai *adjusted* R^2 dengan bantuan program spss, dalam analisis regresi berganda diperoleh angka koefisien determinasi atau *adjusted* R^2 sebesar 0,351. Hal ini berarti bahwa 35,1% variasi variabel dijelaskan oleh variabel kualitas sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, penghargaan, sanksi dan penyempurnaan sistem administrasi. Sementara sisanya 64,9% diterangkan oleh faktor lain yang tidak masuk dalam observasi.

4) Uji Hipotesis (Uji statistik t)

Uji t digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individu. Hasil uji masing-masing hipotesis dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 13
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	$p-value$	Keterangan
Kualitas sumber daya manusia	0.947	2.009	0.347	Tidak Signifikan
Gaya kepemimpinan	-0.614	2.009	0.541	Tidak Signifikan
Komitmen organisasi	2.855	2.009	0.006	Signifikan
Penghargaan	1.891	2.009	0.064	Tidak Signifikan
Sanksi	1.860	2.009	0.068	Tidak Signifikan
Penyempurnaan sistem administrasi	0.407	2.009	0.685	Tidak Signifikan

3.2 Pembahasan

3.2.1 Hipotesis 1 (Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang pertama mendapatkan hasil bahwa kualitas sumber daya manusia memiliki nilai t_{hitung} sebesar 0,947 < t_{tabel} (2,009) dan nilai signifikan sebesar 0,347 > 5%, sehingga **H₁ ditolak**, yang artinya kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja.

Hasil ini sesuai dengan statistik deskriptif dari jawaban responden atas pernyataan mengenai kualitas sumber daya manusia, bahwa responden sebagian besar menjawab kurang setuju, hal ini mengindikasikan bahwa kualitas sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang kurang memadai mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja. Tidak adanya pelaporan kinerja yang diukur dengan capaian realisasi anggaran. Kurangnya kesempatan sumber daya manusia dalam mengikuti pembelajaran atau pelatihan berkaitan dengan anggaran berbasis kinerja. Penyusunan anggaran

program dan kegiatan selama ini tidak sesuai dengan telaah. Tidak diberi kesempatan melakukan pendalaman berkaitan anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hariyadi (2015), Rasuli (2015) dan Sembiring (2009) yang menyatakan sumber daya manusia tidak mempengaruhi anggaran berbasis kinerja.

3.2.1 Hipotesis 2 (Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang kedua bahwa variable gaya kepemimpinan memiliki nilai t_{hitung} sebesar $-0,614 < t_{tabel} (2,009)$ dan nilai signifikan sebesar $0,541 > 5\%$, sehingga **H₂ ditolak**, yang artinya gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa faktor gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja disebabkan karena tidak diterapkannya gaya kepemimpinan yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis dimana tidak terpeliharanya hubungan serta komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Gaya kepemimpinan seperti ini cenderung tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut andil dalam berpartisipasi dan hanya akan mengakibatkan kegelisahan, tekanan dan pelemahan motivasi. Mendorong pegawai dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri pada semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Tidak melakukan penekanan pentingnya tugas. Pimpinan tidak menjelaskan tujuan yang ingin di capai organisasi secara jelas. Hasil penelitian ini terdukung oleh penelitian Pradana (2014), Izzaty (2011) dan Rasuli (2015) yang menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja.

3.2.2 Hipotesis 3 (Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ketiga mendapatkan hasil bahwa nilai t_{hitung} untuk variable komitmen organisasi sebesar $2,855 >$

t_{tabel} (2,009) dan nilai signifikan sebesar $0,006 < 5\%$, sehingga **H₃ diterima**, yang artinya komitmen organisasi berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan/penurunan dari komitmen organisasi tentu memberikan pengaruh terhadap penyusunan APBD berbasis kinerja karena sebagian besar responden memiliki komitmen organisasi yang baik sesuai dengan profesi yang diambarnya. Kesesuaian hasil penelitian ini dengan hipotesis yang disusun karena dalam penyusunan APBD berbasis kinerja, disusun secara bersama-sama melalui rapat organisasi. Komitmen organisasi sangatlah dipentingkan dalam berjalannya suatu organisasi salah satunya penyusunan anggaran berbasis kinerja. Pimpinan dan komponen OPD sudah mengimplementasikan secara konsekuen siklus manajemen. Adanya komitmen tertulis dari seluruh komponen OPD. Memiliki sistem target kinerja yang akan di capai sesuai visi dan misi OPD. Jadi komitmen organisasi berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian Pradana (2014), Yandra dan Sutrisna (2013) dan Haryadi (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja.

3.2.3 Hipotesis 4 (Pengaruh Penghargaan Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat mendapatkan hasil bahwa nilai t_{hitung} untuk variable penghargaan sebesar $1,891 < t_{\text{tabel}}$ (2,009) dan nilai signifikan sebesar $0,064 > 5\%$, sehingga **H₄ ditolak**, yang artinya penghargaan tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja.

Hasil ini dapat dijelaskan bahwa penghargaan sangat penting karena setiap pegawai di suatu organisasi dalam hal ini badan layanan umum, memerlukan motivasi untuk menjalankan kegiatan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dari organisasi tersebut, namun dalam penelitian ini penghargaan tidak mempengaruhi dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja karena kurang ditunjang dengan pelatihan yang

spesifik terhadap sumber daya manusia dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, sehingga meskipun adanya penghargaan yang diberikan, karyawan tetap kurang memberikan kontribusi yang lebih dalam menyelesaikan tugasnya. Reward sangat penting karena setiap pegawai di suatu organisasi dalam hal ini badan layanan umum, memerlukan motivasi untuk menjalankan kegiatan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dari organisasi tersebut. Terjadi ketidakadilan dalam pemberian penghargaan (*reward*) terhadap anggota yang sudah melakukan tugas sesuai dengan target OPD. Sistem promosi jabatan yang tidak berjalan dengan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan Mardiyah (2012) yang menyatakan penghargaan tidak diperlukan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.

3.2.4 Hipotesis 5 (Pengaruh Sanksi Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima mendapatkan hasil bahwa nilai t_{hitung} untuk variable sanksi sebesar $1,860 > t_{tabel} (2,009)$ dan nilai signifikan sebesar $0,068 > 5\%$, sehingga **H_5 ditolak**, yang artinya sanksi tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja.

Hasil ini dapat dijelaskan bahwa faktor sanksi tidak berpengaruh terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja, hal ini disebabkan karena belum dibuat aturan yang tegas dan lengkap tentang penerapan anggaran berbasis kinerja dalam hal ini belum diberikannya sanksi/*punishment* kepada satuan kerja yang tidak mematuhi aturan yang dimaksud dalam upaya peningkatan penerapan anggaran berbasis kinerja secara terus-menerus. Sebaiknya dibuat aturan tentang penerapan anggaran berbasis kinerja dengan menyusun instrumen pengukuran anggaran berbasis kinerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing satuan kerja serta melaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan. Pemberian hukuman yang tidak adil oleh pimpinan OPD. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Arifah (2012), Fitri (2013) , Haryadi

(2015) dan Pradana (2014) yang menyatakan tidak ada pengaruh antara anggaran berbasis kinerja dengan sanksi.

3.2.5 Hipotesis 6 (Pengaruh Penyempurnaan Sistem Administrasi Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang enam mendapatkan hasil bahwa nilai t_{hitung} untuk variable penyempurnaan sistem administrasi sebesar $0,407 < t_{tabel} (2,009)$ dan nilai signifikan sebesar $0,685 > 5\%$, sehingga **H₆ ditolak**, yang artinya Penyempurnaan sistem administrasi tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja.

Hasil ini dapat dijelaskan bahwa penyusunan anggaran berbasis kinerja membutuhkan suatu sistem administrasi publik yang telah ditata dengan baik, konsisten dan terstruktur sehingga kinerja anggaran dapat dicapai berdasarkan ukuran-ukuran yang telah ditetapkan. Hal tersebut akan memberi kesulitan tersendiri dalam menyusun anggaran bagi wilayah yang masih mengalami keterlambatan sistem administrasi publik. Dalam penyusunan APBD pemerintah memiliki waktu yang terbatas, sehingga untuk mengejar batas waktu tersebut terkadang langkah-langkah yang harus ditempuh dalam penyempurnaan sistem administrasi yang ada menjadi terlewatkan. Tidak adanya instrumen pengukuran kinerja yang meliputi standar belanja, standar pelayanan minimal dan satuan harga. Pelaporan dan pertanggungjawaban tidak menggambarkan pengukuran secara kuantitatif, dengan demikian penyempurnaan sistem administrasi kurang berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Yandra dan Sutrisna (2013) yang menyatakan penyempurnaan sistem administrasi tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja, namun penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Sembiring (2009), Mubardik (2012), Safitri (2012) yang menyatakan penyempurnaan sistem administrasi berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja.

4. PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis tersebut diketahui bahwa penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Kualitas Sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap aggaran berbasis kinerja. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai $t_{hitung}(0,947)$ lebih kecil daripada $t_{tabel} (2,009)$ atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,347 > \alpha = 0,05$. Oleh karena itu, **H₁ditolak**.
- 2) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap aggaran berbasis kinerja. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} (-0,614)$ lebih kecil daripada $t_{tabel} (2,009)$ atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,541 > \alpha = 0,05$. Oleh karena itu, **H₂ditolak**.
- 3) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap aggaran berbasis kinerja. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} (2,855)$ lebih besar daripada $t_{tabel} (2,009)$ atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,006 < \alpha = 0,05$. Oleh karena itu, **H₃ diterima**.
- 4) Penghargaan tidak berpengaruh terhadap aggaran berbasis kinerja. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai $t_{hitung}(1,891)$ lebih kecil dari pada $t_{tabel} (2,009)$ atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,068 > \alpha = 0,05$. Oleh karena itu, **H₄ ditolak**.
- 5) Sanksi tidak berpengaruh terhadap aggaran berbasis kinerja. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai $t_{hitung}(1,860)$ lebih kecil dari pada $t_{tabel}(2,009)$ atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,068 < \alpha = 0,05$. Oleh karena itu, **H₅ditolak**.
- 6) Penyempurnaan sistem administrasi tidak berpengaruh terhadap aggaran berbasis kinerja. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai $t_{hitung}(0,407)$ lebih kecil dari pada $t_{tabel} (2,009)$ atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,685 > \alpha = 0,05$. Oleh karena itu, **H₆ditolak**.

4.2 Saran

- 1) Untuk penelitian berikutnya disarankan peneliti memperluas jumlah sampel, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisir.

- 2) Penelitian selanjutnya diharapkan tidak hanya menggunakan kuesioner sebagai instrument pengumpulan data, akan lebih baik jika ditambahkan dengan survei langsung kepada responden yang menjadi sampel penelitian, sehingga data yang dikumpulkan akan lebih valid.

DAFTAR PUSTAKA

- Achyani, Fatchan dan Bayu Tri Cahya (2011). *Analisis Aspek Rasional Dalam Penganggaran Publik Terhadap Efektivitas Pengimplementasian Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kota Surakarta. Maksimum*. Vo.1, No.1 Maret 2011.
- Alfatih. 2004. *Memberdayakan Aparatur Negara Melalui Reformasi Administrasi*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Vol.4, No.2.
- Anggraini, Yunita dan Puranta, Hendra. 2010. *Anggaran Berbasis Kinerja: Penyusunan APBD Secara Komprehensif*. Yogyakarta.
- Azhar, Susanto. 2007. *Sistem Informasi Akuntansi*. Bandung: Lingga Jaya.
- Bappenas dan Departemen Keuangan Republik Indonesia. 2009. *Pedoman Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK)*. Jakarta.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar*. Jakarta : Erlangga.
- BPKP. 2005. *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi)*. Jakarta.
- Dharma, Agus. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Erlangga. Jakarta.
- Edward III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Congressional. Quarterly Press, Washington. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Fitri, S. M., U., & Djamhuri, A. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat)*. Jurnal Dinamika Akuntansi. Vol.5, No.2. pp. 157-171. ISSN: 2085-4277.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS edisi 4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 edisi 5*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hariyadi (2015). *“Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Sekolah (APBS) Berbasis Kinerja”*. ASSETS: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan. Vol.4 No.1, April 2015.
- Izzaty, Khairina Nur. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Badan*

- Layanan Umum (Studi pada BLU Universitas Diponegoro Semarang).*
Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro Semarang.
- Julnes, P. deL. and M. Holzer. 2001. Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations, An Empirical Study of Faktor Affecting Adaptation and Implementation, *Public Administration Review*, Vol 61(6): 693-701.
- Mahmudi, 2011. *Akuntansi Sektor Publik*. UII Press.
- Mahsun, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mas'ud, Fuad (2004), *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.